

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES EN LOS COLABORADORES
DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS EN EL AÑO 2018 EN LA CIUDAD DE LIMA, PERÚ”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Stefany Massiel, Cabezas Flores
Leslie Carol, Espinoza Perez

Asesor:

Mg. Sabik Soriano Navarrete


Lima - Perú
2019

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. Sabik Soriano Navarrete, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Cabezas Flores, Stefany Massiel
- Espinoza Perez, Leslie Carol

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: Organización y Funciones en los colaboradores del área administrativa de una empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú. para aspirar al título profesional de: Licenciado en Administración por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.



Mg. Sabik Soriano Navarrete
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Cabezas Flores, Stefany Massiel y Espinoza Perez, Leslie Carol para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Organización y Funciones en los colaboradores del área administrativa de una empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

☐ Aprobación por unanimidad

☐ Aprobación por mayoría

Calificativo:

☐ Excelente [20 - 18]

☐ Sobresaliente [17 - 15]

☐ Bueno [14 - 13]

Calificativo:

☐ Excelente [20 - 18]

☐ Sobresaliente [17 - 15]

☐ Bueno [14 - 13]

☐ Desaprobado

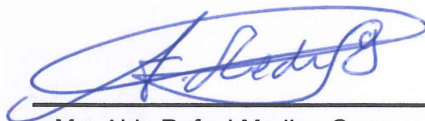
Firman en señal de conformidad:



Mg. Giovanna Mendiola Castillo

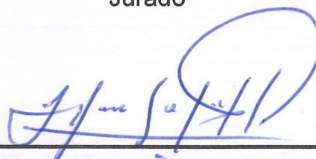
Jurado

Presidente



Mg. Aldo Rafael Medina Gamero

Jurado



Mg. Héctor Manuel Torres Oporto

Jurado

DEDICATORIA

- A Dios por brindarnos salud, amor y sabiduría para afrontar todas las adversidades para lograr nuestras metas.
- A nuestra familia por enseñarnos con su ejemplo a perseverar, por apoyo constante en nuestras vidas.

AGRADECIMIENTO

- Ante todo a Dios y nuestra familia por el apoyo incondicional brindado durante nuestro crecimiento profesional y personal.
- A nuestra casa de estudios la Universidad Privada del Norte; por todas las enseñanzas transmitidas durante los años de estudio; los mismo que serán de utilidad en nuestro ámbito laboral y profesional.
- A nuestra asesora de tesis Sabik Soriano Navarrete; por la dedicación y conocimientos aportados para el desarrollo de la investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS.....	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Formulación del problema.....	12
1.3. Justificación.....	13
1.4. Limitaciones	13
1.5. Objetivos	14
1.6. Marco teórico.....	14
1.6.1. Antecedentes	14
1.6.2. Bases teóricas	23
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	30
2.1. Operacionalización de variables.....	30
2.2. Diseño de investigación.....	31
2.3. Unidad de estudio.....	32
2.4. Población.....	32
2.5. Muestra (muestreo o selección).....	32
2.6. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.....	32
CAPÍTULO III. RESULTADOS	34
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
REFERENCIAS	53
ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Toma de decisiones en función al organigrama.	36
Tabla 2: Puestos y actividades en función de la estructura organizacional.	37
Tabla 3: Capacitación al nuevo colaborador.	38
Tabla 4: Inversión en capacitación para el desarrollo de actividades.	39
Tabla 5: Adaptación en las actividades.	40
Tabla 6 : Tiempo para el desarrollo de actividades.	41
Tabla 7: Distribución de tareas.	42
Tabla 8: Conocimiento de objetivos.	43
Tabla 9: Experiencia en relación a las actividades.	44
Tabla 10: Relación entre competencias y actividades.	45
Tabla 11. Actividades en relación al contrato laboral.	46

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Organización y funciones de las actividades desempeñadas por los colaboradores.	35
<i>Figura 2:</i> Toma de decisiones en función al organigrama.	36
<i>Figura 3 :</i> Puestos y actividades en función de la estructura organizacional.	37
<i>Figura 4 :</i> Capacitación al nuevo colaborador.	38
<i>Figura 5:</i> Inversión en capacitación para el desarrollo de actividades.	39
<i>Figura 6:</i> Adaptación en las actividades.	40
<i>Figura 7:</i> Tiempo para el desarrollo de actividades.	41
<i>Figura 8:</i> Distribución de tareas.	42
<i>Figura 9:</i> Conocimiento de objetivos.	43
<i>Figura 10:</i> Experiencia en relación a las actividades.	44
<i>Figura 11:</i> Relación entre competencias y actividades.	45
<i>Figura 12.</i> Actividades en relación al contrato laboral.	46

RESUMEN

La presente investigación, es descriptiva sobre la Organización y Funciones en los colaboradores del área administrativa de la empresa de servicios, el objetivo está centrado en determinar cómo repercute la organización de funciones en los colaboradores, con la finalidad que la empresa pueda mejorar los resultados, asignando objetivos y metas adecuadas para que cada colaborador sea más eficaz en cuanto a sus tareas asignadas; la metodología que se empleo fue no experimental, descriptiva con diseño transversal, con un tipo de investigación de tipo aplicada con énfasis cualitativo; dentro de la investigación, se llevaron a cabo las siguientes técnicas e instrumentos de medición, la entrevista a una supervisora de la empresa, también se complementó el estudio con las encuestas a una población de treinta trabajadores del área administrativa; Se determinó que existe una carencia de manual de Organizaciones y funciones en el área administrativa de la empresa de servicios debido a los resultados obtenidos con base al objetivo general y a los objetivos específicos.

El resultado de la investigación, es describir e implementar una estructura organizacional que está alineada a las necesidades de la empresa, donde cada trabajador pueda saber cuáles son sus funciones que deberá realizar de acuerdo al puesto de trabajo, conocer las líneas jerárquicas del área administrativa.

Se concluyó y recomendó que las funciones, metas y objetivos a los trabajadores no se deben dar de colaborador a colaborador expresados de forma verbal, deberá realizarse a través de un manual de funciones que permita ayudar a la empresa un mejoramiento en el desarrollo de las actividades que realice, y a los trabajadores poder delimitar responsabilidades y evitar las duplicidades de puestos.

Palabras clave: Organización, funciones, actividades

ABSTRACT

The present investigation is descriptive about the Organization and Functions in the employees of the administrative area of the service company, the objective is focused on determining how the organization of functions affects the collaborators, with the purpose that the company can improve the results, assigning objectives and adequate goals so that each collaborator is more effective in terms of their assigned tasks; the methodology used was non-experimental, descriptive with transversal design, with a type of applied research with qualitative emphasis; Within the research, the following measurement techniques and instruments were carried out, the interview with a supervisor of the company, the survey study was also supplemented to a population of thirty workers in the administrative area; It was determined that there is a lack of manual of Organizations and functions in the administrative area of the service company due to the results obtained based on the general objective and the specific objectives.

The result of the research is to describe and implement an organizational structure that is aligned with the needs of the company, where each worker can know what are their functions to perform according to the job, know the hierarchical lines of the administrative area.

It was concluded and recommended that the functions, goals and objectives to the workers should not be given from collaborator to collaborator expressed verbally, it should be done through a manual of functions that allows to help the company an improvement in the development of the activities to make, and workers to define responsibilities and avoid duplication of positions.

Keywords: Organization, functions, activities

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En Perú, algunas empresas no cuentan con una estructura de organización y funciones adecuada; debido a este factor el cumplimiento de los procesos se ve afectados, por que el personal no tiene la certeza de las funciones que debe de realizar, así como los grados de responsabilidad dentro de la empresa.

Las empresas con mayor índice en la deficiencia de organización y funciones son: las microempresas, las pequeñas empresas, las empresas familiares y en menor proporción encontramos a las medianas y grandes empresas; el no contar con esta estructura organizacional y de funciones, limita las probabilidades de crecimiento debido a la falta de planeamiento al ejecutar las actividades diarias.

Con un diseño y asignación de funciones, las empresas pueden designar responsabilidades, delegar líneas de mando, optimizar tiempo y costos.

Algunas empresas no conocen la importancia de la adecuada Organización de Funciones pues, aun contando con esta herramienta de trabajo, se cometen errores que ocasionan sanciones para la empresa, ya que la asignación incorrecta u omisión del Manual de Organización Funciones puede afectar los derechos laborales de los empleados.

La investigación realizada en la Empresa de servicios , creada en el año 2008 cuyas oficinas se encuentran ubicadas en el distrito de la Molina; tiene la finalidad de brindar el soporte administrativo a las distintas empresas del grupo; actualmente la empresa maneja la contabilidad y administración de aproximadamente doce empresas; debido al crecimiento de los distintos negocios y al soporte administrativo brindado, se revisó la distribución de funciones y cumplimiento de los mismo dentro del área administrativa en la cual se detectaron síntomas, causas y pronósticos; en función a los hallazgos; se detectó que los nuevos colaboradores desconocen sus funciones, los colaboradores nuevos y antiguos realizan

tareas no correspondientes al puesto, en algunos casos evaden la responsabilidad por el incumplimiento de funciones, no cumplen con los objetivos, así mismo se detectó desmotivación en los colaboradores, todo esto debido a que la empresa no informa de manera formal sobre las funciones y responsabilidad que se debe de asumir; por las necesidades que surgen en el día a día se asignan actividades sin evaluar si corresponde al puesto y generando recarga laboral, la información de funciones se realiza de manera verbal de colaborar a colaborador; el área administrativa necesita contar con un Manual de Organización de Funciones que respalde las actividades que cada uno de sus colaboradores debe de cumplir, así como las responsabilidades de las mismas, facilitará las coordinaciones internas y mantendrá un lineamiento para el desarrollo y cumplimiento de las funciones y objetivos.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo es la organización y funciones de las actividades desempeñadas por los colaboradores del área administrativa en la empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo desarrollan sus actividades los colaboradores del área administrativa en una empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú?

¿Cuáles son las problemáticas en las actividades desempeñadas por los colaboradores del área administrativa en una empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú?

1.3. Justificación

La presente investigación permitirá precisar la forma en la que se desarrollan las actividades dentro de la empresa de servicios, se espera determinar cómo repercute el desarrollo de actividades basándonos en la eficiencia, eficacia y perfil del puesto; analizar la organización de las funciones contribuirá con la correcta dirección de la empresa, mejoras o cumplimiento de objetivos para el crecimiento de la misma.

Al finalizar la investigación, obtendremos hallazgos que facilitan proponer planes de mejoras, herramientas, visión actual sobre el desarrollo de actividades, la percepción de los colaboradores sobre el desarrollo de sus labores, potenciar el capital humano de acuerdo al perfil.

Como administradoras de empresa, nos mostramos interesadas en conocer a profundidad sobre la organización de funciones para con los colaboradores, los aspectos que se deben de considerar en el plan de trabajo para lograr el crecimiento esperado, aplicando nuestras bases académicas, en este caso tomaremos como referencia el Manual de Organización y funciones.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones que se hallaron fueron internas y externas, siendo la más relevante la poca disposición de información por parte de la empresa, disponibilidad del tiempo por la carga laboral del investigador y predisposición de los colaboradores ante la información de funciones requeridas.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar las actividades desempeñadas por los colaboradores en el área administrativa de una empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú.

1.5.2. Objetivos Específicos

Identificar las actividades desarrolladas por los colaboradores del área administrativa en una empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú

Explicar la problemática en las actividades desempeñadas por los colaboradores del área administrativa en una empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú

1.6. Marco teórico

1.6.1. Antecedentes

Internacionales:

Cárdenas (2015) en su tesis. *El Manual de Organización y Funciones y el Rendimiento Laboral del personal Operativo de la Empresa OLPI, Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua*, para obtener el título profesional de Psicología Industrial, por la Universidad Técnica De Ambato. La formulación del problema se enfoca en conocer de qué manera el Manual de Organización y funciones influye en el rendimiento laboral del personal de la

empresa investigada, para ello, su principal objetivo fue determinar la relación entre el Manual de Funciones y el rendimiento laboral, la metodología aplicada fue cualitativa, de tipo correlacional descriptivo, se empleó como instrumento el estudio la encuesta realizado a una población de 60 colaboradores. Se concluyó en que el Manual de Organización y Funciones se relaciona al 60% con el rendimiento laboral ya que precisa las características, responsabilidades, competencias del puesto, así mismo permite medir las funciones y evitar las duplicidades en cuanto a funciones; El Manual de Organización de funciones sí influye en el rendimiento laboral; el enfoque de la investigación fue cualitativa descriptiva del manual de funciones y cuantitativo en busca de la relación entre las variables. Se recomendó elaborar un Manual de Organización de Funciones, el cual debe ser redactado de manera clara y fácil de entender, con flexibilidad a las modificaciones y transmitirlo a todos los miembros de la organización.

Sánchez (2015). *Implementación de un Manual de Funciones para mejorar el proceso de producción en la planta procesadora de lácteos campos finos*, ciudad de Ambato-Ecuador; para obtener el título profesional de Ingeniería de Empresas, por la Universidad Técnica De Ambato. El objetivo general fue diagnosticar como la empresa desarrolla sus actividades y funciones para el personal de la empresa que les permita mejorar el proceso de producción en la planta procesadora , con enfoque cualitativo; para la investigación en mención se tomó una muestra de 25 colaboradores, la técnica de investigación utilizada fue recolección de datos y encuestas las mismas que les permitieron conocer que el 56% considera que la empresa no tiene definida las funciones de acuerdo al puesto, el mismo 56% no tiene determinado sus funciones y responsabilidades, se les consulto si consideran necesario un Manual de Organización de Funciones a lo que un 68% indico que sí , con el análisis de las encuestas y aplicación de fórmulas se determinó que la implementación del

Manual de Funciones si mejorara los procesos, ya que contribuye en la creación de un plan de trabajo que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, la secuencia de actividades, tiempos y cantidad de personal requeridos. Se concluye que la empresa no cuenta con manual de funciones, originando duplicidad de trabajo, no cuenta con personal de experiencia, carecen de una estructura organizacional, no cuentan con perfiles de puesto de trabajo. Se recomendó la creación de un Manual de Funciones que contemple los antecedentes históricos de la empresa, la base legal, misión, visión, función y descripción de puestos, así como la capacitación al personal.

Peralta y Fajardo (2016). *Diseño de Manual de Funciones Administrativo Financiero para la Cooperativa Agrícola La Germania en la Provincia de Guayas*, en la ciudad de Guayaquil, Ecuador; para obtener el título profesional de Ingeniero Comercial, por la Universidad de Guayaquil. Tiene como objetivo Diseñar Manual de Organización de Funciones para el área administrativa y financiera de la cooperativa LA GERMANIA, es de mucha importancia contar con manuales de funciones que permita describir las actividades y procesos administrativos a realizarse con el fin de contar con la información del balance situacional de la empresa y generar estados financieros que permitan conocer la realidad económica que tiene la cooperativa LA GERMANIA; el método de investigación utilizada inductivo en base a encuestas y deductivo que analizará el desarrollo comercial y productivo de la parte administrativo y financiera, el tipo de investigación es no experimental. Se trabajó con una muestra de 100 miembros administrativos de la cooperativa concluyendo lo siguiente: Conocimiento de funciones el 85% indico no conocer las funciones de su cargo; así mismo el 50% manifestó que, ante una situación importante, no sabe a quién realizar la consulta, lo que implica un problema para la cooperativa, implementación de manuales el 95% indico de ser necesarios manuales administrativos que le permita conocer las funciones

y actividades a realizarse. La finalidad de esta investigación es incluir un Manual de Organización de Funciones que permitirá que los miembros de la cooperativa puedan desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo, estas funciones deberán ser específicas donde se identifique el cargo y a quien reportar las actividades a realizar, generando así poder tener una mayor rentabilidad para la cooperativa. Concluyendo que las grandes, medianas y pequeñas empresas, es indispensable que cuenten con un Manual de Organización de Funciones que les permita tener el control de los procesos que deberá cumplir su personal en sus diferentes áreas cumpliendo los objetivos que estas establezcan en sus manuales. Dentro de las recomendaciones hacemos están; la verificación del cumplimiento de esta estructura, establecer y difundir la información sobre los manuales entre otros.

Encarnación (2015), en su tesis de título *“Elaboración de un Manual de Funciones y un Reglamento de Admisión y Empleo para el cuerpo de bomberos del Cantón Loja”*- Ecuador, para obtener el grado de Ingeniero Comercial, por la Universidad Nacional de Loja. Tiene como objetivo general la elaboración de un Manual de Funciones y un Reglamento de Admisión y empleo para el cuerpo de bomberos del cantón , el tipo de investigación aplicado es descriptivo, los métodos utilizados fueron el deductivo para la recopilación de la teoría en base a la gestión del talento humano y el inductivo para la interpretación de los resultados de los instrumentos desarrollados, se realizó una entrevista y la encuesta, en la cual se dio a conocer la existencia de un manual de funciones, las misma que se encuentra desactualizada , por tal motivo se dejó de difundir ante los miembros de bomberos, con la encuesta realizada a una población de 72 personas de la estación de bomberos se determinó que el 95% no cuenta con un documento donde se detalle las labores que debe de desempeñar, así como el 93% manifestó la necesidad de contar con un reglamento de admisión, la investigación.

Concluyo con la recomendación de la aplicación de manual de funciones con la finalidad de realizarse el servicio de manera eficiente, se sugiere también que se lleve a cabo la reingeniería con el objetivo de destacar a los miembros más eficientes y se los asigne a puestos administrativos de acuerdo a su perfil.

Carrasco (2015), La presente tesis tiene como título *“Elaboración de un Manual de Funciones para la Administración de Nominas en Pequeñas y Medianas Organizaciones de la Ciudad de Quito”-Ecuador*, para obtener el grado de Ingeniería en Administración de Empresas, por la Universidad Tecnológica Israel. Su principal objetivo es la elaboración de un Manual de Funciones que permita una eficiente asesoría en las empresas medianas y pequeñas en la ciudad de Quito; El planteamiento del problema que se encontró en las pequeñas y medianas empresas de la capital es que desarrollan sus actividades de administración de nómina sin tener una base de lo que deben realizar, causando posibles errores en distintas áreas, de beneficios sociales, salariales y liquidación de haberes. Con los objetivos específicos se busca proponer una descripción del cargo de la administración de Nomina dentro de la empresa. El tipo de investigación realizada en la presente tesis tiene un enfoque de análisis descriptivo, las técnicas utilizadas son la observación directa y la de recopilación de la información a través de un muestreo aleatorio de las 10 empresas registradas en la CAPEIPI, donde se identificaron los problemas más frecuentes. En el análisis de resultado de encuesta resaltamos que el 70% que equivale a 7 empresas encargados de la unidad de nómina manifestaron que en el último año han tenido algún tipo de denuncia en el Ministerio de Trabajo debido a errores en el pago de horas extras. Se concluyó que el 100% de las empresas encuestadas considera que un manual actualizado de manejo de nóminas mejoraría la administración de las mismas; existe la necesidad de mejorar y simplificar los procesos evitando errores al momento de los pagos de horas extras,

cálculos de liquidaciones y beneficios salariales. Se propone la implementación de un Manual de funciones que permita la administración de Nominas, con una descripción del cargo a ocupar, el perfil profesional requerido y las competencias necesarias para ejercer la función de las actividades y responsabilidades descriptivas.

Nacionales

Lecaros (2016) con su tesis de título "*Implementación de un Sistema de Evaluación del Clima laboral en una entidad del estado*", para optar por la licenciatura en Administración, por la Universidad de Lima. Detalla cómo objetivo general proponer un sistema de evaluación de clima laboral y aplicarlo de acuerdo a las características que se presentan en una entidad del estado, el propósito es identificar los factores que generan un mal ambiente laboral y a fin de recomendar soluciones y mejoras continuas, que garanticen un mejor desempeño y satisfacción del personal; el tipo de investigación desarrollado es explicativo enfocado en causa-efecto, método cualitativo aplicado es cualitativos a través de encuestas que se ejecutaron en dos sedes, obteniendo una población total de 164 trabajadores; en referencia a los resultados de las encuestas y preguntas planteados para identificar los factores que originan un mal ambiente laboral.

Se concluyó que el clima laboral con la que cuenta la organización no genera satisfacción provocando un bajo nivel de producción y alta rotación de capital humano, poca claridad de funciones a desempeñar; toda organización debe contar con un sistema de evaluación de clima laboral, contar con motivación ya que esto contribuye con la productividad, mejorar la interacción entre el cliente interno y externo. Dentro de las propuestas asignadas se encuentran: La elaboración de Manuales de Procedimientos de las tareas técnicas y administrativas; Perfeccionamiento del ROF (Reglamento de Organización y Funciones) MOF (Manual de Organización y Funciones), Manuales de Perfiles de Puesto; estas

propuestas se dan por los hallazgos que determinan como parte de los factores del mal clima laboral a la organización de funciones, comunicación y niveles de responsabilidad.

Bustamante (2016), tesis titulada: *"Propuesta de Rediseño Organizacional para la Empresa HYD Construcciones en General E.I.R.L. año 2014"*, Chiclayo - Perú, para optar por la licenciatura en Administración De Empresas, por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Manifiesta como parte de la realidad problemática de la empresa a investigada, el manejo de la organización de manera empírica para las funciones, procesos y planificación, desde sus inicios la empresa no ha implementado estudios para la estructuración de la organización y manejo empresarial; el objetivo general planteado fue: Proponer un rediseño organización para la empresa HyD Construcciones en General E.I.R.L en el año 2014, con propuesta de estructuración se planea lograr un mejor orden, control, ventaja competitiva incrementando los indicadores de rentabilidad, el tipo y diseño de investigación realizado es cualitativo descriptivo, el instrumento aplicado es entrevista para lo cual se elaboró una ficha de preguntas la muestra de la misma son a los 48 colaboradores de la empresa, los resultados encontrados permitieron concluir en que la empresa no cuenta con descripción de puestos, generando desorden en la asignación y responsabilidades en los puestos de trabajo, esto genera el uso incorrecto de los recursos e ineficiencia; se recomendó implementar un diseño organizacional basándose en las estructuras formales, las que se deben de adaptar a la empresa, establecer políticas de comunicación y mejoras en los procesos.

Cuno y Mejía (2016) la presente tesis tiene de título *"Análisis de Puesto para la Elaboración o Formulación de Manual de Funciones de la Empresa ABAL PERU SAC Arequipa 2015"*, para optar por el título profesional de licenciado en Administración De

Empresas, por la Universidad Católica de Santa María. Realizaron el trabajo de investigación debido al crecimiento de la demanda de productos alimenticios balanceados en Arequipa y la duplicidad de trabajo realizada por los colaboradores y excesiva carga administrativa, debido que concentran su mayor atención en los permisos de desembolsos y anulaciones, dejando de cumplir su labor principal de proyección empresarial y control. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron la observación documental – a través de ficha de observación, la observación de campo –cámara fotográfica, la observación participante- con libretas de apuntes, la entrevista-Filmadora, y encuesta- a través de cuestionarios. Un trabajo que inicio en enero hasta junio, se detectó que al Manual de Organización y Funciones- MOF que tenía la empresa actualizada hasta el año 2014 solo contenía la información de once puestos, identificando que quedaban nueve puestos de trabajos por definir sus funciones. En esta investigación se obtuvo una población de 15 trabajadores, donde se concluyó que el 53.33% se encuentra insatisfecho con respecto a su jefe inmediato, debido que no saben a quién reportar generando posibilidad de duplicidad de trabajo. Por lo cual se recomendó que es importante la implementación de un MOF, debido que permitirá que los jefes inmediatos sepan que funciones ejercen y logren llegar a sus objetivos de la empresa y como área de trabajo.

Reyes (2017) en su tesis *"Diseños Organizacional para Mejorar los Procesos Internos de la Empresa COMPURED S.A.C., de la Ciudad de Trujillo, La Libertad, del año 2017"* para obtener el título profesional de Licenciado de Administración, de la Universidad Privada Antenor Orrego Facultad de Ciencias Económicas; Realizo su investigación a la empresa COMPURED S.A.C., dedicada a la comercialización de equipos de cómputo, impresora, brinda servicios de soporte técnico etc. Realiza el trabajo de investigación debido que, en la empresa a estudiar, no existe procesos internos bien definidos en las principales áreas de (ventas y logística), las causas son las siguientes: Siendo una MYPE no cuenta con

un diseño Organizacional, los trabajadores no tienen conocimiento claro de los objetivos de la empresa, Falta de comunicación debido a la ausencia de mapas de procesos. Por ello la técnica e instrumento de recolección de datos utilizada en esta investigación es la encuesta, a una muestra de 13 trabajadores conformados por el área de ventas y logística. Análisis documental y entrevista. Dentro de los resultados encontramos que el 31% de los trabajadores, perciben que existe muy poca comunicación entre las áreas, el 62% de trabajadores perciben que la estructura organizacional de la empresa es poca eficiente. El 64% de los trabajadores indicaron que no hay un plan de capacitación específico para su desarrollo. Concluyendo en la implementación de un diseño organizacional para la empresa COMPURED S.A.C. que permita establecer de manera clara las funciones de cada trabajador; La elaboración de un plan de diseño organizacional, aplicando puntos principales el manual de organización de funciones, el organigrama y flujogramas de procesos para las actividades de venta. La implementación de diseño organizacional que permita ahorrar el tiempo empleado para los procesos de logística y ventas, que permita un aumento en las ventas a diferencia del 2016.

Rengifo (2018), tesis titulada *“Propuesta de Implementación de Organigrama y Manual de Organización y Funciones, para mejorar el Control Administrativo del Centro de Atención Psicológica en el Distrito de Miraflores 2018.”* para optar el título de: Licenciado en Administración de la Universidad privada del norte; cuya problemática es la carencia de un documento que respalde los niveles jerárquicos, el personal no cuenta con tareas definidas lo que implica que no se encuentren capacitados para la ejecución de las mismas ,así como duplicidad de actividades; teniendo en consideración la realidad de la empresa, los investigadores plantearon como objetivo general : Proponer implementar el organigrama y manual de organización y funciones - MOF para mejorar el control administrativo en el

centro de atención psicológica; el instrumento de investigación utilizada fueron entrevistas, en las cuales participaron 21 colaboradores del centro en mención, dentro de los resultados encontrados destacamos lo siguiente: El 30% del personal administrativo no tenían una idea clara de sus funciones, usualmente realizaban las labores que se les asignaba en el momento; todos (el 100%) manifestó que nunca recibieron ningún documento que les indicara sus funciones en el centro; el 65% indico no contar con una supervisor; concluyendo con la investigación, una de las recomendaciones fue la elaboración e implementar procesos que acompañen a los documentos de gestión para así formalizar y tener un mejor control administrativos, esto colaborara con la producción de las empresas, lineamientos de funciones y niveles jerárquicos.

1.6.2. Bases teóricas

Teorías de la Organización:

Teorías Clásica de la Administración: Organización de la Empresa

Chiavenato (2009), menciona a Fayol en la teoría clásica de la administración distinguiéndola por la relevancia que otorga a la estructura que debe tener la organización para lograr los niveles de eficiencia; asimismo la organización se caracteriza por una división del trabajo claramente definida. "La división del trabajo es la base de la organización; en realidad, es la razón de ser de la organización". La división del trabajo conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad. La idea básica de este supuesto era que las organizaciones con una mayor división de trabajo serían más eficientes que aquellas que no tenían en cuenta o la subutilizaron. (p.63)

Según Henry Fayol, citado por Hall (1981), señala: La organización como: "organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas,

herramientas, capital y personal" (p.19). Divide a la organización en organización materias y organización humana.

Koontz, Weihrich & Cannice (2012), definen la organización como: "Estructura intencional y formal de funciones o puestos, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, con eficacia." (p.200);

Señalan dos tipos de Organización:

Organización formal Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; Se basa en la división del trabajo racional, es la que está planeada en el papel, explicada, descrita con reglas, procedimientos y cargos.

Organización Informal los autores definen como una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama). Aparece espontáneamente entre personas que ocupan posiciones en la organización formal.

León (1985), acotó: "Una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad" (p.68), el acuerdo se puede dar de manera informal debido a que constituye a una sociedad con objetivos, estatutos y funciones establecidas.

Definición: Funciones

Arzube & Bustos (2017) citando a *Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaskeh (2010)* quien señala *"Cada persona en la estructura de grupo tiene una función asociada que consiste en las conductas que se esperan del ocupante de esa posición" (p.13). Cada trabajador conocerá detalladamente las tareas o conjuntos de tareas que debe realizar dentro de los roles establecidos"*.

Dimensiones:

Actividades:

Según Koontz y Weihrich, Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos (p. 6).

Neffa (1999), cita: "Se trata de un concepto muy amplio, que abarca todo el dinamismo de la vida humana requiere un esfuerzo que no incluye solamente al trabajo, sino también el desenvolvimiento de todas las facultades humanas en otras diversas esferas: doméstica, deportiva, cultural, asociativa y política. La actividad es algo que tiene en primer lugar un sentido para quien la realiza y que se hace para obtener de manera directa un bien o acceder a un servicio con el objeto de satisfacer una necesidad, material o inmaterial. (p.8)

Capacitación:

Chiavenato, I. (2009), señala que: "la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos". (p. 377).

Mitchell (1995): menciona los beneficios que la capacitación tiene para el desempeño del colaborador, destacando: Contribuye con la toma de decisiones y solución de problemas, brinda confianza, la posición asertiva y el desarrollo; manejo de conflictos y tensiones; empodera, forma líderes, mejora el nivel de satisfacción con el puesto; facilita el logro de metas individuales; elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual." (p. 105).

Eficacia:

Chiavenato (2009), la eficacia "es una medida del logro de resultados" (p.132).

Koontz y Weihrich (2004), la eficacia es "el cumplimiento de objetivos" (p.14)

Da Silva (2002), la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (p. 20)

Andrade (2005), define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" (p.253)

Eficiencia:

Chiavenato (2009), eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (p.52).

Koontz y Weihrich (2004), la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (p.14).

Da Silva (2002), la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada" (p.20).

Andrade (2005), define la eficiencia de la siguiente manera: "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos" (p.253).

Perfil del puesto:

Vázquez, E. (2004), menciona: los perfiles de puestos de trabajo basados en competencias están conformados por diferentes criterios indispensables para desempeñar un determinado puesto de trabajo de manera efectiva y eficiente. Estos criterios se relacionan con: requisitos de conocimientos y capacidades particulares de un individuo, el nivel responsabilidad del mismo, así como por los rasgos de personalidad, comportamientos y conductas que debe poseer un individuo para desempeñarse de manera integral en el puesto de trabajo. (p.34).

Tipo de perfil:

Perfil por competencias:

Spencer & Spencer (1993), plantea que una competencia tiene una parte subyacente en la profundidad de ser, sirve de predictor del comportamiento humano y de su desempeño profesional y es posible que sea comparada con un estándar de comportamiento

Dalziel, Cubiero & Fernández (1996), menciona que una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observan directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo. La competencia también es considerada como el resultado de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros), los que al mobilizarse logran un desempeño superior.

Perfil Profesional:

Edices (1985), define el perfil profesional, como "el conjunto de roles, conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano determinando para el desempeño de una profesión conforme a las condiciones geo-socio-económico-cultural del contexto donde interactúan (p.18).

Análisis del puesto de trabajo:

Vásquez (2004), el análisis de puesto de trabajo "es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones de puestos (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo)." (p.11)

R. Wayne Mondy (2010), definió que: La especificación del puesto, es un documento que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar en un trabajo en particular. Las especificaciones de puesto siempre deben reflejar las cualidades ideales, para un puesto específico. Los aspectos que se incluyen en las en la especificación del puesto, por lo general, son factores que están relacionados con el trabajo, como requisitos educacionales, experiencias, rasgos de personalidad y habilidades físicas. (p. 100).

Contrato Formal:

Chiavenato (2007), menciona en su libro, "Que el contrato formal y escrito es un acuerdo en relación con el puesto a ser ocupado, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etcétera". (p.29)

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Operacionalización de variables

Definición de la variable Organización y Funciones	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítems
<p>“Estructura intencional y formal de funciones o puestos, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, con eficacia.”</p> <p>(Koontz, Weihrich & Cannice 2012, p.200).</p>	Actividades	N° de tareas asignadas	Encuestas y Entrevista	2
				3
				4
				5
	Eficiencia y Eficacia	Conocimiento de objetivos		6
				7
				8
				9
	Perfil del puesto	Competencias		10
				11
				12

2.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es: No experimental transversal con nivel descriptivo.

“Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009b,)”por ejemplo en el diseño No experimental ve las reacciones de las personas cuando ya están enojada sin manipular las variables independiente a diferencia del diseño experimental, en la cual si se manipula la variable en busca de un efecto. (Sampieri, 2014, págs. 152-154)

Transversal, por su dimensión temporal en los cuales se recolectan datos, en esta ocasión la investigación se centra en evaluar una situación o contexto en un punto de tiempo. Cuyo alcance de esta investigación es descriptivo con objetivo de indagar incidencias de una variable o población. (Sampieri, 2014, pág. 155)

2.2.1. Tipo de Investigación:

Según tipo: Aplicada

Según énfasis: Cuantitativa - Cualitativa

“El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse 2012; Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007, y Delyser, 2006). El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico

(Marshall, 2011 y Preissle, 2008). El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación”.

(Sampieri, 2014, pág. 358). Se basa en la descripción de los rasgos característicos del estudio.

2.3. Unidad de estudio

Empresa de Servicios, área Administración sede la Molina -Lima.

2.4. Población

Población total administrativa sede la Molina es de 113 colaboradores.

2.5. Muestra (muestreo o selección)

Para la presente investigación se contará con una muestra de 30 personas, quienes conformar el total de colaboradores del área administrativa de la empresa de servicios; área en la que se basa la ejecución de este estudio.

La muestra se centra en identificar en que o quiénes serán los participantes, objetos del estudio, de lo cual depende el planeamiento y los alcances de la investigación. El tipo de muestra que aplicamos es probabilístico debido a que todos los elementos tienen la misma característica para el desarrollo de la investigación. (Sampieri, 2014, págs. 174-175)

2.6. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Método:

La información recabada como respuestas a las encuestas y entrevista serán procesados mediante una tabulación y posteriormente interpretados; toda información cuantitativa se representará por medio de gráfico

Instrumento

Encuestas a los trabajadores del área administrativa de la empresa de servicios, la información obtenida transmitirá la percepción, problemáticas diarias, así como otros factores identificados desde su experiencia laboral.

Entrevista, dirigida al supervisor del área, quien cuenta con una amplia trayectoria laboral dentro de la organización, esta información nos permitirá contrastar los datos recabados con las encuestas, así mismo permitirá enfocar el estudio a la realidad.

Procedimiento:

Con la recopilación de la información obtenida con el instrumento, se agruparon los datos, se analizaron de forma estadística y los resultados obtenidos, se representaron en tablas de distribución y figuras de diagrama de barras.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Entrevista dirigida, a la coordinadora del área administrativa, con más de 20 años de experiencia, se elaboró las siguientes preguntas debido al conocimiento que tiene en la empresa, quien nos brindara de manera amplia como se desarrolla sus actividades y como está establecida la organización y funciones.

ENTREVISTA
Fecha de Elaboración : 16.04.2019
EMPRESA :SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES ENTREVISTADO : A.C.Z CARGO : COORDINADOR AREA ADMINISTRATIVA
<p>1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?</p> <p>20 años.</p> <p>2. ¿Que nos podría contar sobre la empresa?</p> <p>Es una empresa familiar , sus inicios se dieron con otro giro de negocio el cual tuvo mucho éxito , dando origen a la venta del mismo en el años 2007 por temas estratégicos , en el 2008 se funda la "empresa de servicios" , en todo este tiempo pude ver el crecimiento de la empresa , así como la intervención de los miembros de la familia , quienes ya se muestran interesados en continuar con el legado familiar.</p> <p>1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?</p> <p>Si , conozco el organigrama por el tiempo que llevo trabajando dentro de la empresa , la política de los dueños es el manejo administrativo horizontal ; existe un organigrama pero no es difundido.</p> <p>2. ¿Considera que el organigrama es importante ? Porque?</p> <p>Si , Porque en la actualidad la empresa cuenta con personal nuevo laborando dentro de la empresa quienes no conocen con exactitud las jerarquías de la misma; sería bueno que lo actualicen y lo difundan.</p> <p>3. ¿Como coordinadora del área administrativa , nos podría mencionar si las funciones se encuentran detalladas en algún documento?</p> <p>No, los colaboradores con el tiempo van conociendo sus funciones; en el caso de los nuevos colaboradores ,solo conocen el nombre del puesto, como asistente administrativa , contable , etc , pero luego de manera verbal uno le va explicando cuales serán las tareas diarias, en el día a día se les explica lo que serían sus funciones.</p> <p>4. ¿Como coordinadora del área administrativa , del 1 al 10 en que % calificarías el cumplimiento de objetivos del área ? Por qué ?</p> <p>7% , La empresa está creciendo constantemente , eso conlleva a asignar funciones sin previa planificación y/o capacitación , así mismo la inducción a nuevos trabajadores demanda tiempo a los colaboradores "antiguos" quienes son los que enseñan las actividades a realizar , también</p>

contamos con algunos problemas de coordinación entre áreas , ya que a veces desconocen la funciones a realizar lo lleva al incumplimiento en los tiempos establecidos para los objetivos.

5. ¿En el último año qué inconvenientes ha podido notar ?

Como coordinadora , pude notar que en algunas ocasiones se duplican las funciones , por que día a día surgen cosas y se asignan a quien se encuentre a la vista , eso también ocasiona que no logremos los resultados que esperamos , incomodidad entre los colaboradores porque a veces hay más de uno realizando la misma actividad y al momento de asumir alguna responsabilidad sobre un error , ninguno lo quiere aceptar , sienten que es un poco desordenado. Últimamente se vienen realizando actividades ajenas a los puestos.

Figura 1: Organización y funciones de las actividades desempeñadas por los colaboradores.

En la entrevista realizada al coordinador del área administrativa, se dio a conocer que las raíces de la empresa son de origen familiar; el organigrama de la empresa no es difundido con regularidad; los nuevos colaboradores no conocen con exactitud el orden jerárquico al momento de cumplir las actividades que realiza. Se detectó en la entrevista que no cuentan con un documento que detalle las actividades asignadas, estas se transmiten de manera verbal. Asimismo, existe una inadecuada capacitación sobre las actividades, debido que estas se realizan de un colaborador a otro interrumpiendo las actividades y generando retraso en su puesto.

Los objetivos no se cumplen en su totalidad, debido al desconocimiento y falta de capacitaciones. En las problemáticas encontradas, se menciona que existe duplicidad de actividades, incumplimiento de resultados esperados; evasión de responsabilidades afectando el clima laboral.

Tabla 1: Toma de decisiones en función al organigrama.

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
A veces	6	20%
Casi nunca	4	13%
Casi siempre	5	17%
Nunca	8	27%
Siempre	7	23%
Total	30	100%

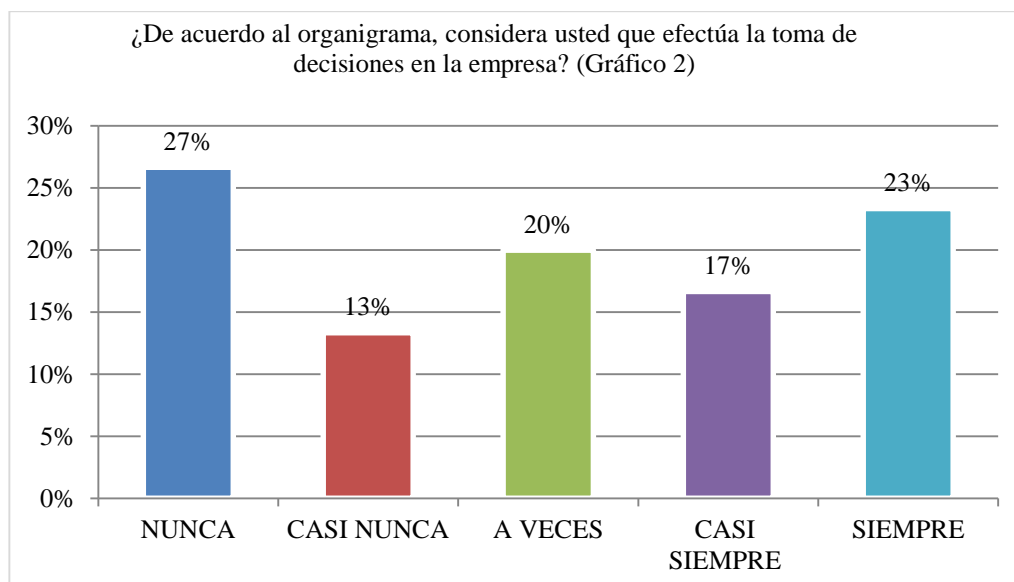


Figura 2: Toma de decisiones en función al organigrama.

En la figura 2, representa el 40% de los colaboradores del área administrativa encuestados, manifestó que las tomas de decisiones no se ajustan (nunca y casi nunca) al organigrama, mientras el 60 % indica que se ajusta (siempre, casi siempre y a veces)

Tabla 2: Puestos y actividades en función de la estructura organizacional.

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	4	13%
Casi nunca	12	40%
A veces	5	17%
Casi siempre	3	10%
Siempre	6	20%
Total	30	100%

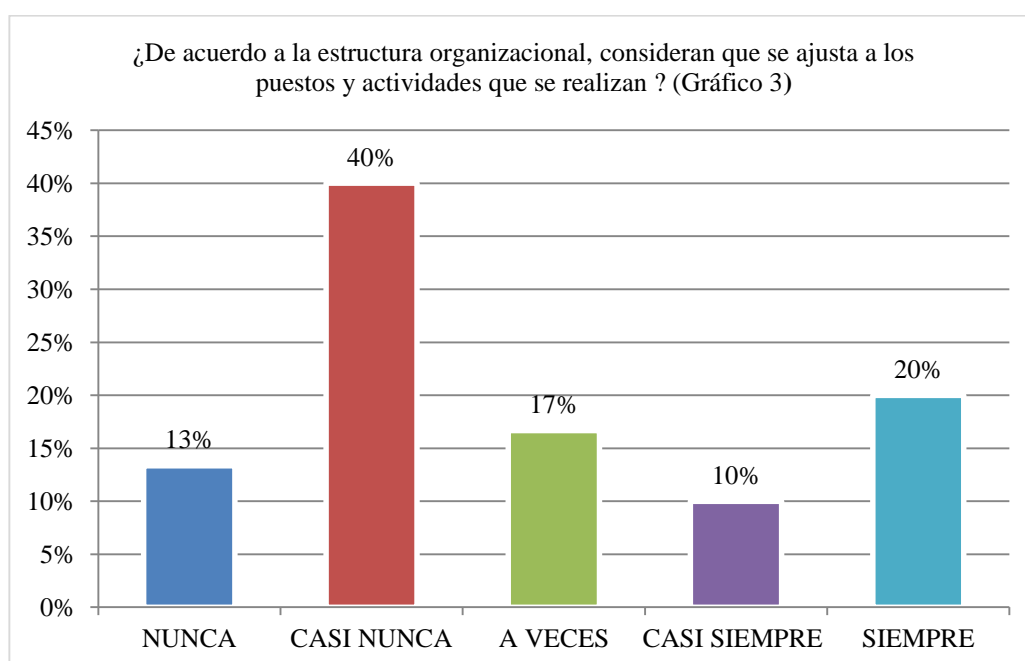


Figura 3 : Puestos y actividades en función de la estructura organizacional.

En la figura 3, 53% (nunca y casi nunca) de los colaboradores encuestados manifestó que los puestos y funciones no se ajustan a la estructura organigrama, mientras el 47 % indica que si, se ajusta (siempre, casi siempre y a veces)

Tabla 3: Capacitación al nuevo colaborador.

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	4	13%
Casi nunca	6	20%
A veces	9	30%
Casi siempre	4	13%
Siempre	7	23%
Total	30	100%

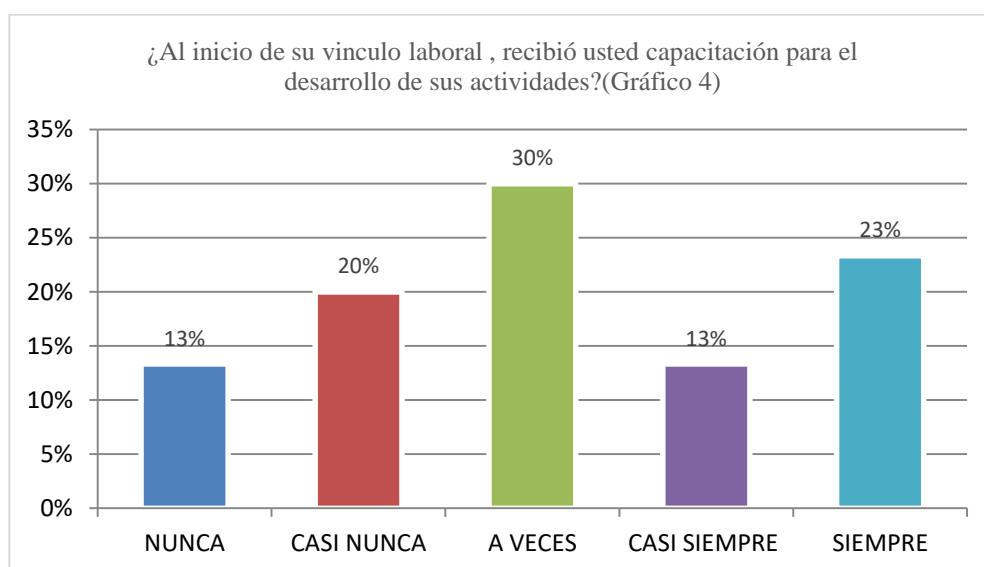


Figura 4 : Capacitación al nuevo colaborador.

En la figura 4, 67% (siempre, casi siempre y a veces) de los colaboradores encuestados indicaron que recibieron capacitación al inicio de su vínculo laboral, mientras el 33% (nunca y casi nunca) comentó no haber recibido capacitación.

Tabla 4: Inversión en capacitación para el desarrollo de actividades.

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	8	27%
Casi nunca	8	27%
A veces	12	40%
Casi siempre	1	3%
Siempre	1	3%
Total	30	100%

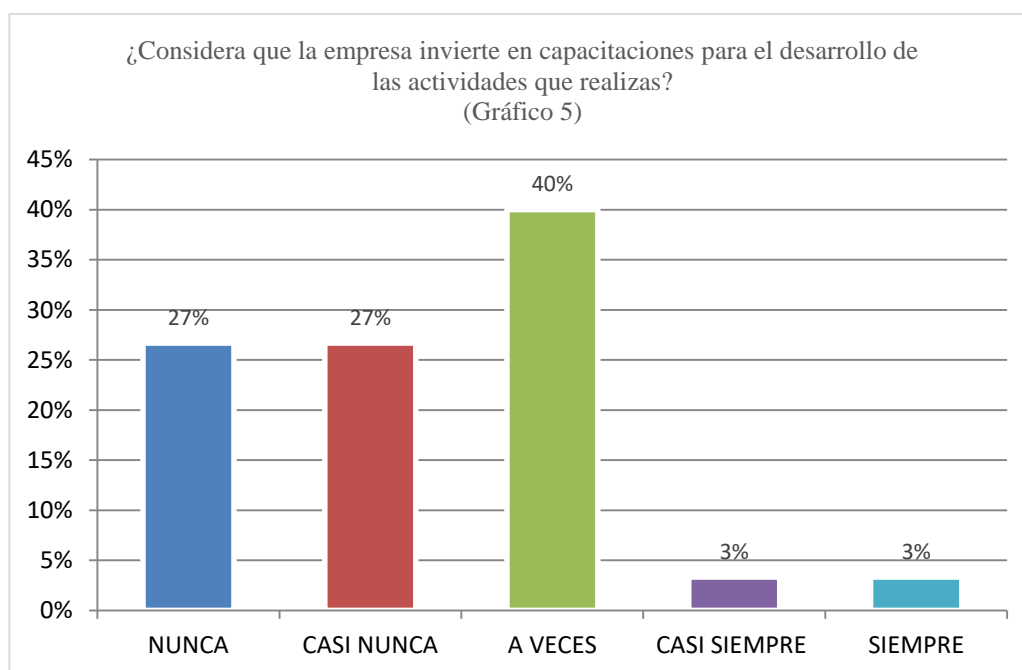


Figura 5: Inversión en capacitación para el desarrollo de actividades.

En la figura 5, 53% de los colaboradores encuestados manifestó que nunca o casi nunca, la empresa invierte en capacitaciones; 47% considera que siempre, casi siempre y a veces se realiza la inversión en capacitaciones.

Tabla 5: Adaptación en las actividades.

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	3	10%
Casi nunca	6	20%
A veces	3	10%
Casi siempre	1	3%
Siempre	17	57%
Total	30	100%

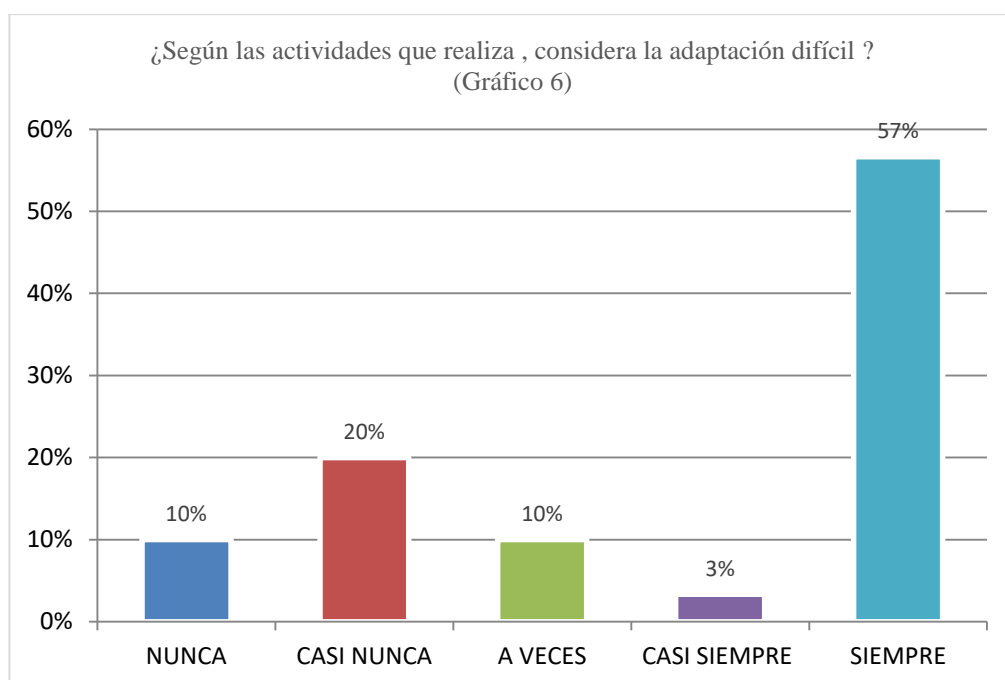


Figura 6: Adaptación en las actividades.

En la figura 6, el 70% (siempre, casi siempre y a veces) de los colaboradores encuestados indicaron que la adaptación a sus actividades se realiza con dificultad, mientras el 30% comenta que nunca o casi nunca es difícil su adaptación.

Tabla 6 : Tiempo para el desarrollo de actividades.

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	5	17%
Casi nunca	8	27%
A veces	13	43%
Casi siempre	3	10%
Siempre	1	3%
Total	30	100%

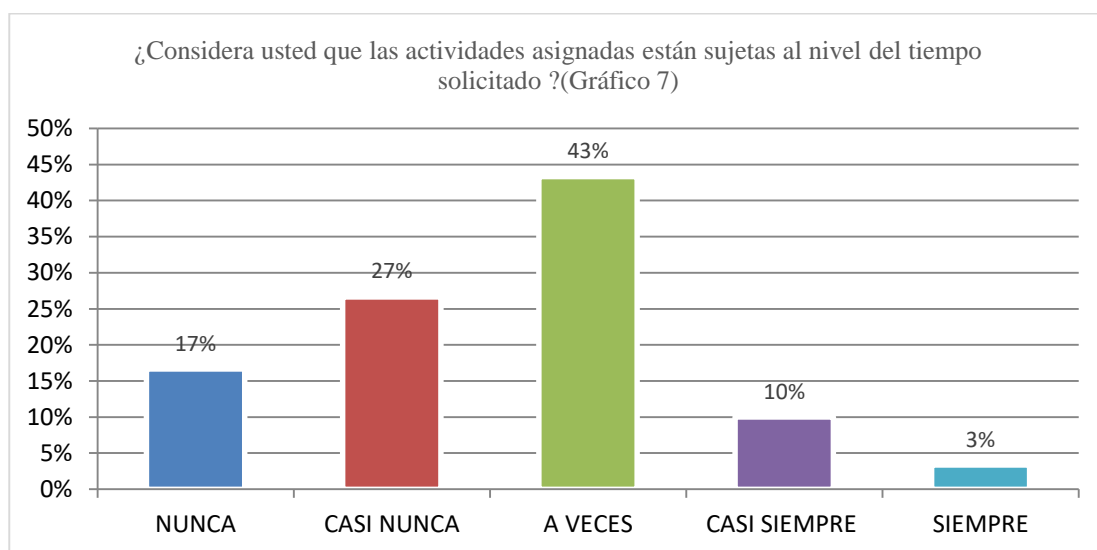


Figura 7: Tiempo para el desarrollo de actividades.

En la figura7, refleja que el 48% (nunca y casi nunca) de los colaboradores encuestados perciben que el tiempo solicitado, no se ajusta para el cumplimiento las actividades asignadas, el 43% menciona que a veces y el 13% que siempre o casi siempre, se ajusta el tiempo a las actividades.

Tabla 7: Distribución de tareas.

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	4	13%
Casi nunca	4	13%
A veces	10	33%
Casi siempre	2	7%
Siempre	10	33%
Total	30	100%

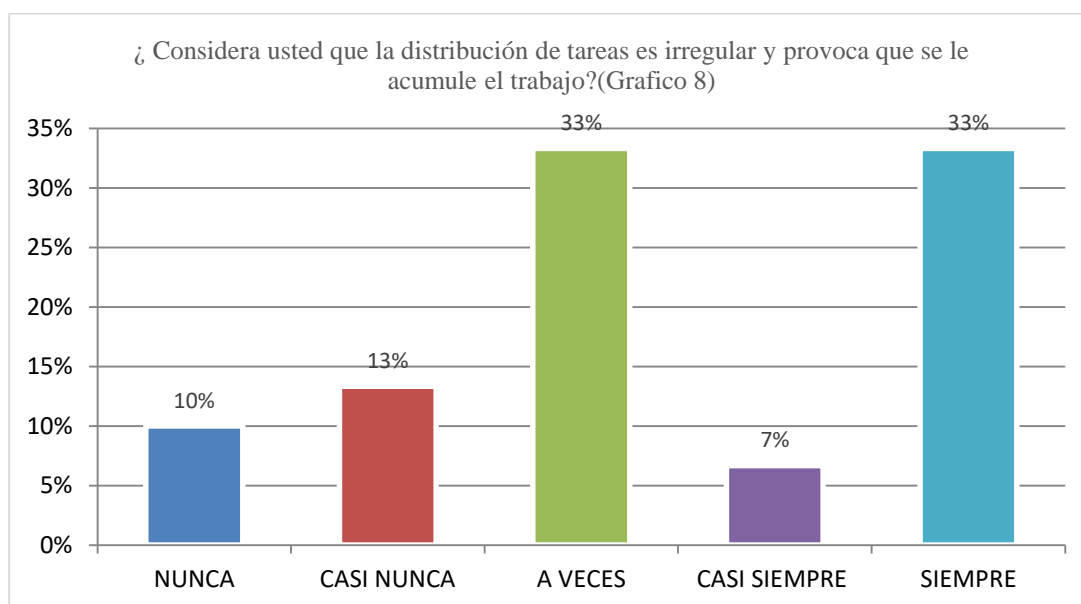


Figura 8: Distribución de tareas.

En la figura 8, el 40% (siempre, casi siempre) de encuestados comenta que la distribución es irregular y provoca acumulación de trabajo, el 33% indica que solo a veces es irregular, mientras que el 23% de los colaboradores indicaron nunca o casi nunca es irregular la distribución de tareas.

Tabla 8: Conocimiento de objetivos.

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	3	10%
Casi nunca	7	23%
A veces	13	43%
Casi siempre	2	7%
Siempre	5	17%
Total	30	100%

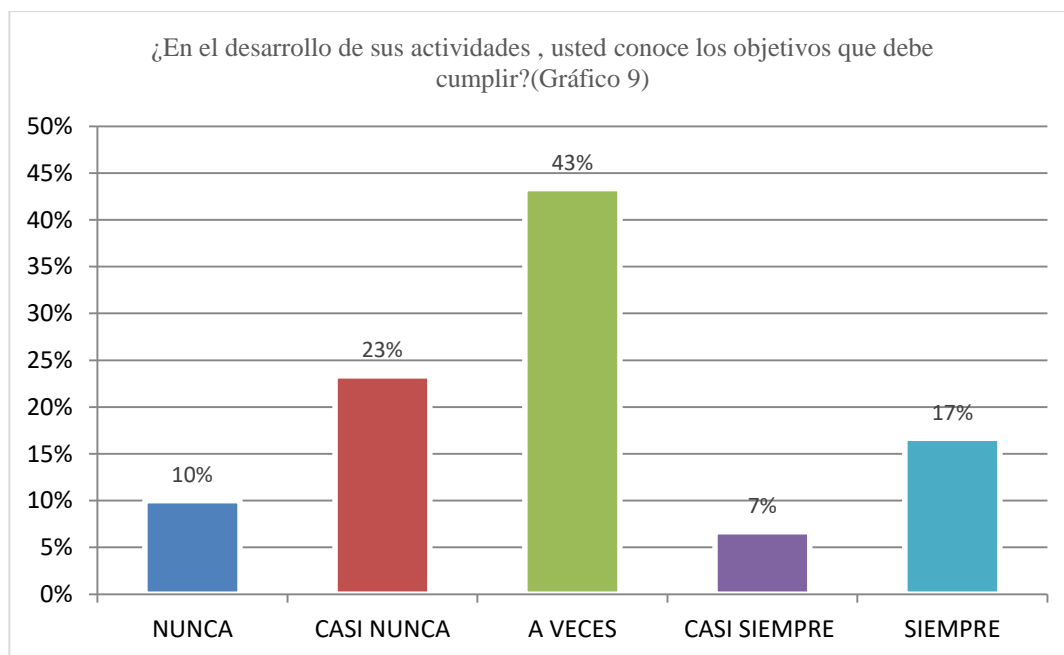


Figura 9: Conocimiento de objetivos.

En la figura 9, refleja que el 33% (nunca y casi nunca) de encuestados no conoce los objetivos que debe de cumplir, el 43% conoce solo a veces los objetivos, mientras que el 23% de los colaboradores indicaron siempre, casi siempre es irregular la distribución de tareas.

Tabla 9: Experiencia en relación a las actividades.

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	4	13%
Casi nunca	5	17%
A veces	11	37%
Casi siempre	8	27%
Siempre	2	7%
Total	30	100%

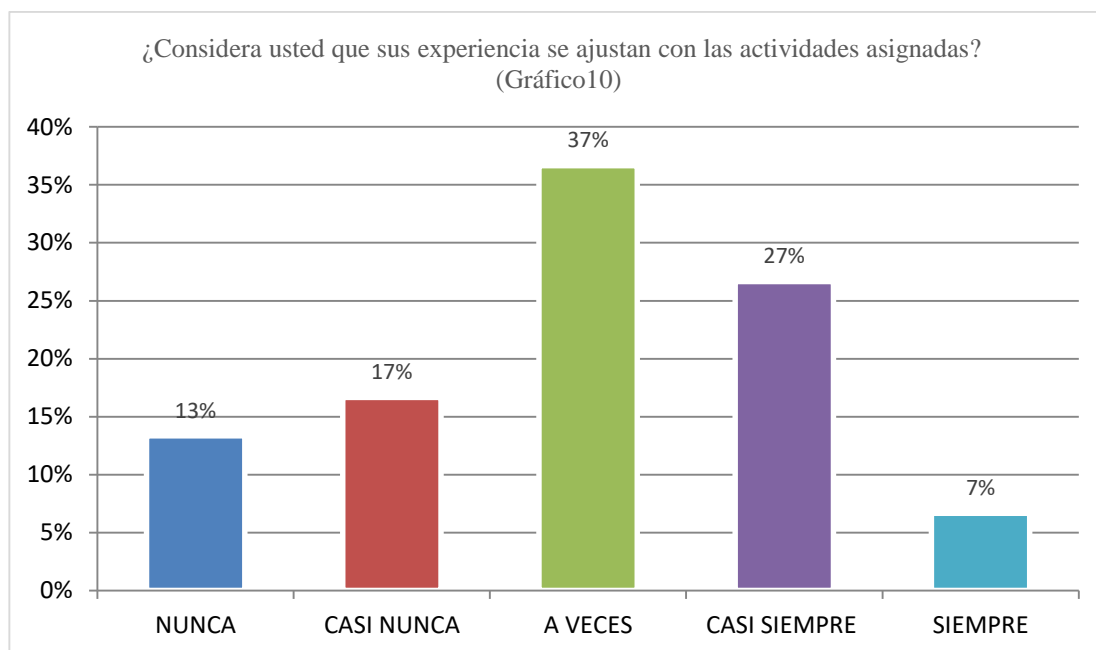


Figura 10: Experiencia en relación a las actividades.

En la figura 10, refleja que el 33% (siempre y casi siempre) de los colaboradores encuestados consideran que las actividades que desarrollan se relacionan a su experiencia laboral, el 37% percibe que solo a veces, en cuanto al 30% de encuestados indica que no existe relación entre las actividades y su experiencia.

Tabla 10: Relación entre competencias y actividades.

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	2	7%
Casi nunca	11	37%
A veces	4	13%
Casi siempre	7	23%
Siempre	6	20%
Total	30	100%

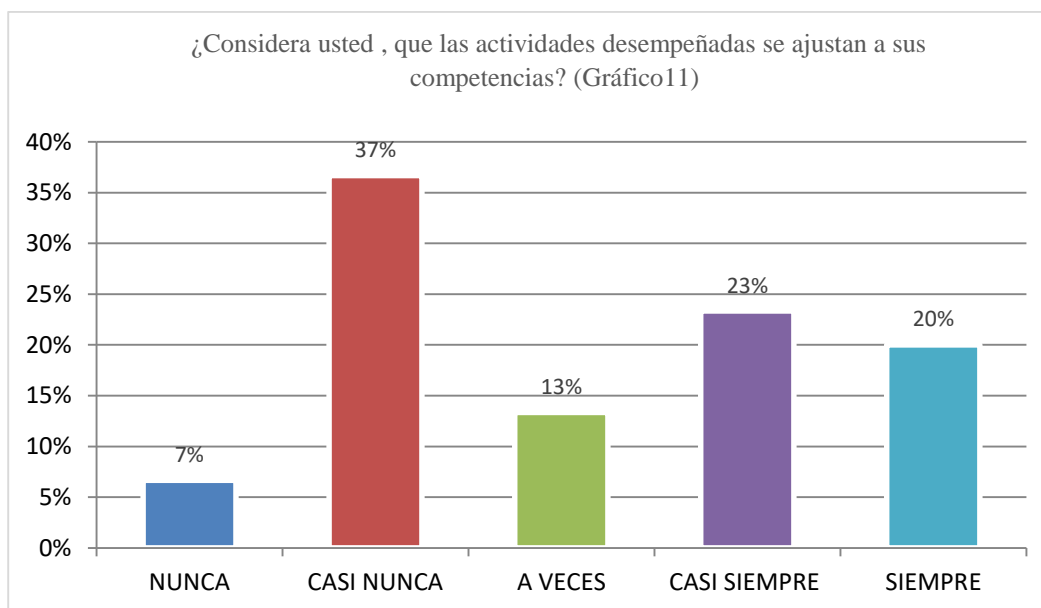


Figura 11: Relación entre competencias y actividades.

En la figura 11, el 43% (nunca y casi nunca) de los colaboradores indicaron que las actividades desempeñadas no van acorde a sus competencias, 43% consideran que las actividades siempre o casi siempre se ajustan a sus competencias, el 13% manifiesta que las actividades a veces están orientadas a sus actividades.

Tabla 11. Actividades en relación al contrato laboral.

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	7	23%
Casi nunca	8	27%
A veces	13	43%
Casi siempre	1	3%
Siempre	1	3%
Total	30	100%

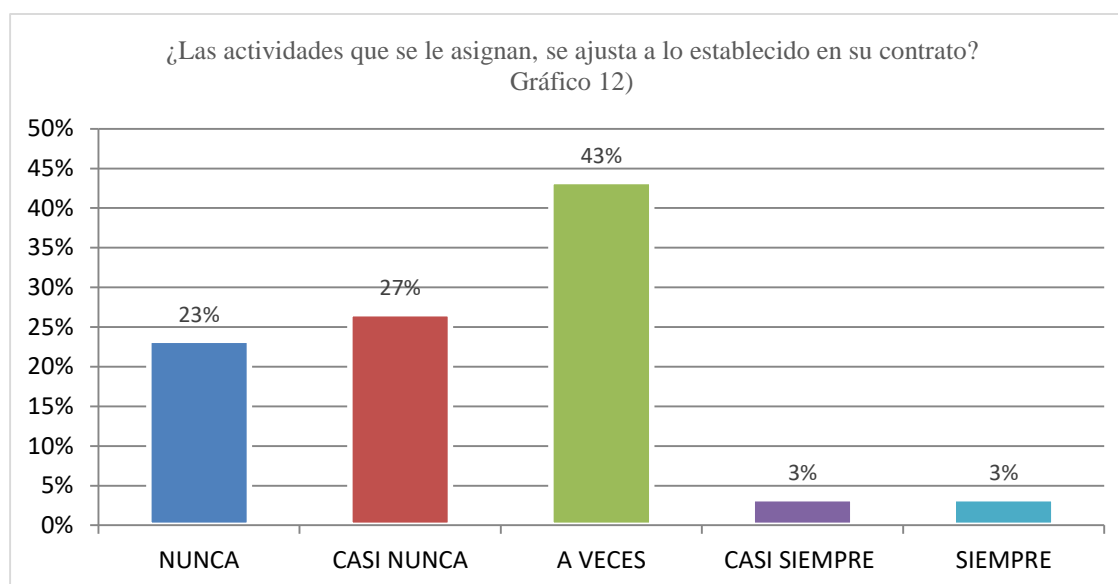


Figura 12. Actividades en relación al contrato laboral.

En la figura 12, el 50% (nunca y casi nunca) de los colaboradores encuestados manifestaron que actividades desempeñadas no se ajustan a lo establecido en el contrato, 43% consideran que solo a veces las actividades se encuentran ajustadas al contrato laboral, mientras 7% indica que las actividades siempre y casi siempre están ajustadas al contrato.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

En la presente investigación se analizó la organización y funciones en relación a las actividades desempeñadas por los colaboradores del área administrativa de la empresa de servicios, las mismas que se ven reflejadas en el conocimiento de funciones, cumplimiento de objetivos y responsabilidades de las mismas. Dentro de las actividades que desempeñan los colaboradores del área administrativa; en las tablas del 1 al 5 tuvimos los siguientes hallazgos: el 40% de los colaboradores encuestados manifestó que las tomas de decisiones no se ajustan al organigrama, el 53% de los puestos y funciones no se relaciona con la estructura organizacional; 33% de los nuevos colaboradores no recibió capacitación, mientras que el 67% recibió una capacitación inadecuada, con los hallazgos.

Se encontraron coincidencias con la investigación realizado por Sánchez (2015) quien encontró que la empresa investigada no tiene definida las funciones de acuerdo al puesto y no tiene determinado sus funciones y responsabilidades por lo que se concluyó con la recomendación de la creación de un plan de trabajo que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha seguirse, la secuencia de actividades, tiempos y cantidad de personal requeridos. Además, Encarnación (2015) en la investigación aplicada evidencio, que la empresa estudiada, no cuenta con un documento donde se detalle las labores que debe de desempeñar en referencia a ello, se concluyó se sugirió la aplicación de manual de funciones con la finalidad de realizarse el servicio de manera eficiente; así mismo Reyes (2017) encontró en su investigación que los trabajadores perciben que no hay un plan de capacitación específico para su desarrollo, Concluyendo en la implementación de un diseño

organizacional para la empresa, que permita establecer de manera clara las funciones de cada trabajador.

Por lo encontrado en la investigación determinamos que la empresa de servicios no cuenta con una adecuada organización, capacitación, distribución de actividades, la cual no cumple una relación con las teorías de los diferentes autores mencionados; Mitchell (1995): hace mención sobre los diversos beneficios de una capacitación oportuna para el desempeño del colaborador, destacando: Contribuye con la toma de decisiones y solución de problemas, brinda confianza, la posición asertiva y el desarrollo; manejo de conflictos y tensiones; empodera, forma líderes, mejora el nivel de satisfacción con el puesto; facilita el logro de metas individuales; lo antes mencionado corrobora la teoría de organización detallada por Koontz, Weihrich & Cannice (2012) con su definición: "Estructura intencional y formal de funciones o puestos, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, con eficacia." (p.200); la aplicación de los aportes teóricos favorecería tanto a la organización como a los colaboradores para el cumplimiento de los resultados esperados.

Para el detalle de las problemáticas en el desempeño de los colaboradores del área administrativa, contamos con las tablas del 6 al 12: se logró identificar que el 53% de los colaboradores manifiesta que la empresa nunca o casi nunca invierte en capacitaciones para sus colaboradores, el 70% se adapta con dificultad a las actividades asignadas, el 48% considera que el tiempo solicitado no se ajusta con el cumplimiento de las actividades asignadas, el 40% percibe que la distribución de actividades es irregular y provoca acumulación de trabajo, un 43% detalla que solo a veces se conocen los objetivos que deben cumplir, el 37% de

colaboradores percibe que solo a veces su experiencia se relaciona con las actividades desarrolladas y 50 de los colaboradores manifestaron que actividades desempeñadas no se ajustan a lo establecido en el contrato; los hallazgos se ven reforzados.

Cárdenas (2015) con su investigación que busca determinar la relaciones entre el Manual de Funciones y el rendimiento laboral, concluyo que el Manual de Organización y Funciones se relaciona al 60% con el rendimiento laboral ya que precisa las características, responsabilidades, competencias del puesto, así mismo permite medir las funciones y evitar las duplicidades ; en cuanto, Reyes (2017) en su investigación , obtuvo como resultados que los trabajadores, perciben que existe muy poca comunicación entre las áreas, así como que la estructura organizacional de la empresa es poca eficiente. Concluyendo en la implementación La implementación de diseño organizacional que permita ahorrar el tiempo empleado para los procesos; en lo expuesto se refleja que las problemáticas de la organización y funciones repercuten en el desempeño de actividades y cumplimiento de objetivos; para que el desempeño se realice de manera idónea es necesario que las actividades y tareas sean claras y se proporcionen herramientas necesarias.

Además, Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaskeh (2010) indica "Cada persona en la estructura de grupo tiene una función asociada que consiste en las conductas que se esperan del ocupante de esa posición" (p.13).

La empresa no sigue un lineamiento en relación a Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos (2007), donde manifiesta "Que el contrato formal y escrito es un acuerdo en relación con el puesto a ser ocupado, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etcétera". Se considera fundamental que los colaboradores de la empresa de servicios, deben de tener de manera clara y precisa las actividades que deben realizar, y se

debe encontrar plasmada en el contrato laboral que firma con la organización; así mismo en cuanto a un desempeño eficiente, Menciona Chiavenato(2007) que la eficacia "es una medida del logro de resultados" y eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles; para ello; Fayol, hace referencia a: La división del trabajo y la especialización; La organización se caracteriza por una división del trabajo claramente definida. "La división del trabajo es la base de la organización; en realidad, es la razón de ser de la organización". La división del trabajo conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas.

Los distintos autores mencionados nos brindan el respaldo para un correcto manejo en la organización, para el crecimiento de la organización y colaborador, centrándose en la correcta división de trabajo, el cumplimiento de objetivos basándose en la eficiencia, eficacia y perfil del puesto; vinculando estas recomendaciones con las problemáticas de la empresa encontramos que estos lineamientos no se cumplen en la actualidad.

4.2 Conclusiones

Determinaremos la organización en referencia y a las funciones desempeñadas por los colaboradores, concluimos:

Que en la empresa no es habitual difundir el organigrama y están orientados a una organización horizontal; no existe ningún documento que detalle las funciones, estas se transmiten de manera verbal; producto de la poca planeación, no se logra cumplir con la totalidad de los objetivos, existen evasiones de responsabilidades; las actividades se asignan de acuerdo a la necesidad, sin validar el puesto ni perfil del mismo, incurriendo en duplicidades de trabajo, problemas de coordinación.

Se identificó que de las actividades realizadas por los colaboradores no se encuentran detallados dentro del contrato, las actividades se asignan de manera irregular, el personal nuevo no cuenta con un sistema de capacitación idóneo; afectando directamente a los colaboradores más antiguos quienes deben brindar la está "capacitación" dentro de desarrollo de sus actividades, esto les genera acumulación de trabajo, ya que ven interrumpidas sus labores ; no conocen con claridad cuáles son los objetivos a cumplir; no se encuentran potenciados y seguros del desempeño de la actividad.

Explicamos las problemáticas más resaltantes en la investigación, siendo estas la falta de capacitación, desconocimiento de objetivo, duplicidades de trabajo, los colaboradores sienten que se debe de avanzar con rapidez, repercutiendo en los resultados esperados debido a los errores en los que se incurren, la percepción de distribución de tareas de manera injusta y en desorden, evasión de responsabilidades; así como la poca información sobre los cambios a realizarse dentro de la organización.

4.3 Recomendaciones

Realizar una reestructuración en la estructura de la organización, enfocado en las actividades existentes, permitiendo establecer correctamente los puestos de trabajo y funciones de acuerdo al perfil, esto conllevará a la identificación de funciones, niveles de responsabilidad, cantidad de recurso humano para cada puesto; dentro del organigrama se debe de especificar los niveles jerárquicos existentes en la organización.

Describir las características de cada puesto de trabajo (perfil profesional, habilidades requeridas para el puesto, etc.), funciones, responsabilidades y objetivos por asumirse.

La implementación de un Manual de Organización y Funciones, que detalle de manera clara y concisa las funciones, responsabilidades y objetivos que cada colaborador deberá cumplir, permitiendo a la Organización un mayor crecimiento, así como la actualización y difusión del organigrama de la empresa dando a conocer los niveles jerárquicos que existen en la organización.

REFERENCIAS

- Arzube, E. &. (Julio de 2017). La Admisnitracióny su Relación con el Desarrollo Organizacional. Obtenido de eumed.net:
<http://www.eumed.net/ce/2017/3/administracion-desarrollo.html>
- Bustamante, L. (2016). "Propuesta de rediseño organizacional para la empresa hyd construcciones en general E.I.R.L.". Obtenido de usat repositorio de tesis:
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/735/1/TL_Bustamante_Vasquez_LuzAraceli.pdf
- Bustínduy, I. (2015). La gestión del tiempo. Barcelona: Editorial uoc.
- Cárdenas, I. (2015). El Manual de Organización y funciones y el Rendimiento Laboral del Personal Operativo de la Empresa OLPI. Recuperado el 01 de 02 de 2017, de
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/fche-psic-119.pdf>
- Chiavenato , I. (2007). Administraciòn de Recursos Humanos (8 ed.). Mexico: McGraw-Hill Interaericana.
- Chiavenato, I. (2004). Introduccion a la Teoria General de la Administración . 6to Edición. Mexico: McGraw-Hill Interaericana.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del talento Humano. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración 8a Edición. Mexico: mc graw hil .
- Cipriano, A. (2016). Plan estratégico de negocios. En A. Cipriano Luna González, Plan estratégico de negocios. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Dalziel, C. &. (1996). Las competencias:clave para una gestión integrada de recursos humanos. Bilbao: Hay Group.
- Desse, G. &. (2011). Administracion de Recursos Humanos,Enfoque Latinoamericano. Quinta Edición. Mexico: Pearson educación.
- Encarnación, A. a. (2015). "Elaboración de un manual de funciones y un reglamento de admisión y empleo para el cuerpo de bomberos del cantón loja". Obtenido de Repositorio Universidad Nacional de Loja:
<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/8596/1/%C3%81ngel%20An%C3%ADbal%20Encarnaci%C3%B3n%20Bravo.pdf>

- Esdras. (1985). Entropía Curricular. Venezuela: Universitaria. Venezuela.
- Hall, N. (1981). Administración de Empresa. España: Biblioteca para dirección.
- Heinz, K. H. (2004). Administración una Perspectiva Global , 12a Edición. Mexico: McGraw Interamericana.
- Hernández, M. J. (2014). Administración de empresas. En M. J. Hernández Ortiz, Administración de empresas (2a.ed.) (págs. 51-53). Madrid: Ediciones Piramide.
- Koontz, H. &. (2004). Administración una Perspectiva Global 12a Edición. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial (14 ed.). Mexico.
- León, A. (1985). Organizaciones y administración. Colombia: Editorial Norma.
- Mary, R. S. (2005). Administración. 8va edición. Mexico: Pearson Educación.
- Mejía, C. &. (2016). Análisis de Puesto para la Elaboración o Formulación de Manual de Funciones de la Empresa ABAL PERU SAC. Obtenido de Tesis.ucsm.edu.pe: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5554/53.0835.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mitchell, G. (1955). Manual de capacitador. Mexico D.F: Iberoamericana S.A. de CV.
- Neffa, J. C. (1999). Memoria académica : Actividad, trabajo y empleo. Obtenido de http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2956/
- Pavia Sanchez, I. (2012). Organización empresarial y de recursos humanos (UF0517). Malaga: IC Editorial.
- Peralta M, F. C. (2016). "Manual de funciones administrativo financiero para la cooperativa agrícola la germania en la provincia del guayas". Recuperado el 05 de 03 de 2017, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13427/1/tesis%20peralta%20y%20fajardo%20.pdf>
- R. Wayne Mondy, s. (2010). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Prentice Hall.
- Reinaldo, O. D. (2002). Teorías de la Administración. Mexico: International Thomson.
- Rengifo Reyes, K. C. (2018). "Propuesta de implementación de organigrama y manual de organización y funciones, para mejorar el control administrativo del centro de atención psicológica en el distrito de miraflores 2018". Obtenido de

<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/15262/Rengifo%20Reyes%2c%20Katia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Reyes Díaz, G. P. (2017). "Diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa compured s.a.c., de la ciudad de trujillo, la libertad, del año 2017". Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2986/1/re_admi_gioconda.reyes_pr ocesos.internos_datos.pdf

Sampieri, R. H. (2014). Metodologia de la Investigacion (6a ed.). Mexico: Mc Graw Hill Education.

Sánchez Castro, A. (2015). "Implementación de un manual de funciones para mejorar el proceso de producción en la planta procesadora de lácteos campos finos". Obtenido de repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/15860/1/293%20o.e..pdf

Simón, A. (2005). Diccionario de Economía .3ra edicion. Lima,Peú: Editorial Andrade.

Spencer, S. &. (1993). Competence and Work. New York: Wiley and Sons.

Vásquez, E. (2004). Identificacion y Evaluación de las Competencias Laborales. Habana: Universidad de Granma.

ANEXOS

ENTREVISTA
Fecha de Elaboración : 16.04.2019
EMPRESA :SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES ENTREVISTADO : A.C.Z CARGO : COORDINADOR AREA ADMINISTRATIVA
<p>1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?</p> <p>20 años.</p> <p>2. ¿Que nos podría contar sobre la empresa?</p> <p>Es una empresa familiar , sus inicios se dieron con otro giro de negocio el cual tuvo mucho éxito , dando origen a la venta del mismo en el años 2007 por temas estratégicos , en el 2008 se funda la "empresa de servicios" , en todo este tiempo pude ver el crecimiento de la empresa , así como la intervención de los miembros de la familia , quienes ya se muestran interesados en continuar con el legado familiar.</p> <p>1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?</p> <p>Si , conozco el organigrama por el tiempo que llevo trabajando dentro de la empresa , la política de los dueños es el manejo administrativo horizontal ; existe un organigrama pero no es difundido.</p> <p>2. ¿Considera que el organigrama es importante ? Porque?</p> <p>Si , Porque en la actualidad la empresa cuenta con personal nuevo laborando dentro de la empresa quienes no conocen con exactitud las jerarquías de la misma; sería bueno que lo actualicen y lo difundan.</p> <p>3. ¿Como coordinadora del área administrativa , nos podría mencionar si las funciones se encuentran detalladas en algún documento?</p> <p>No, los colaboradores con el tiempo van conociendo sus funciones; en el caso de los nuevos colaboradores ,solo conocen el nombre del puesto, como asistente administrativa , contable , etc , pero luego de manera verbal uno le va explicando cuales serán las tareas diarias, en el día a día se les explica lo que serían sus funciones.</p> <p>4. ¿Como coordinadora del área administrativa , del 1 al 10 en que % calificarías el cumplimiento de objetivos del área ? Por qué ?</p> <p>7% , La empresa está creciendo constantemente , eso conlleva a asignar funciones sin previa planificación y/o capacitación , así mismo la inducción a nuevos trabajadores demanda tiempo a los colaboradores "antiguos" quienes son los que enseñan las actividades a realizar , también</p> <p>contamos con algunos problemas de coordinación entre áreas , ya que a veces desconocen la funciones a realizar lo lleva al incumplimiento en los tiempos establecidos para los objetivos.</p> <p>5. ¿En el último año qué inconvenientes ha podido notar ?</p> <p>Como coordinadora , pude notar que en algunas ocasiones se duplican las funciones , por que día a día surgen cosas y se asignan a quien se encuentre a la vista , eso también ocasiona que no logremos los resultados que esperamos , incomodidad entre los colaboradores porque a veces hay más de uno realizando la misma actividad y al momento de asumir alguna responsabilidad sobre un error , ninguno lo quiere aceptar , sienten que es un poco desordenado. Últimamente se vienen realizando actividades ajenas a los puestos.</p>

ENCUESTA

1. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

2. ¿De acuerdo al organigrama, considera usted que efectúa la toma de decisiones en la empresa?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Siempre
☐ Casi siempre

3. ¿De acuerdo a la estructura organizacional, consideran que se ajusta a los puestos y actividades que se realizan ?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Siempre
☐ Casi siempre

4. ¿Al inicio de su vínculo laboral , recibió usted capacitación para el desarrollo de sus actividades?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Siempre
☐ Casi siempre

5. ¿Considera que la empresa invierte en capacitaciones para el desarrollo de las actividades que realizas?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Siempre
☐ Casi siempre

6. ¿Según las actividades que realiza , consideras que la adaptación difícil ?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Siempre
☐ Casi siempre

7. ¿Considera usted que las actividades asignadas están sujetas al nivel del tiempo solicitado ?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Siempre
☐ Casi siempre

8. ¿Considera usted que la distribución de tareas es irregular y provoca que se le acumule el trabajo?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Siempre
☐ Casi siempre

9. ¿En el desarrollo de sus actividades , usted conoce los objetivos que debe cumplir?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Siempre
☐ Casi siempre

10. ¿Considera usted que sus experiencia se ajustan con las actividades asignadas?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Siempre
☐ Casi siempre

11. ¿Considera usted , que las actividades desempeñadas se ajustan a sus competencias?


Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Siempre
☐ Casi siempre

12. ¿Las actividades que se le asignan, se ajusta a lo establecido en su contrato?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Siempre
☐ Casi siempre

Con la tecnología de
 Google Forms

Matriz de consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICIÓN	MUESTRA	DISEÑO	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
¿Cómo es la organización y funciones de las actividades desempeñadas por los colaboradores del área administrativa en la empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú?	Determinar las actividades desempeñadas por los colaboradores en el área administrativa de una empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú.	Organización y funciones	"Estructura intencional y formal de funciones o puestos, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, con eficacia." (Koontz, Weihrich & Cannice 2012, p.200)	Población: Empresa de 113 colaboradores servicios Muestra: 30 trabajadores del área administrativa de la empresa.	No experimental - Transversal	Actividad	N° de tareas asignadas	Encuesta y Entrevista
¿Cómo desarrollan sus actividades los colaboradores del área administrativa en una empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú?	Identificar las actividades desarrolladas por los colaboradores del área administrativa en una empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú					Eficiencia y Eficacia	Conocimiento de objetivos	
¿Cuáles son las problemáticas en las actividades desempeñadas por los colaboradores del área administrativa en una empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú?	Explicar la problemática en las actividades desempeñadas por los colaboradores del área administrativa en una empresa de servicios en el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú.				Tipo: Cuantitativa - Cualitativa	Perfil del puesto	Competencias	

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES.

- 1.1 Apellidos y nombres del experto ESCUERO CIPRIANI CARLOS ANTONIO
 1.2 Cargo e institución donde labora DOCENTE - UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRÉS
 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Eficiente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				✓ 80%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				✓ 80%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				✓ 80%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad.				✓ 80%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades de los involucrados.				✓ 80%	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de la contabilidad/administración				✓ 80%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				✓ 80%	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				✓ 80%	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					

II. OPINION DE APLICABILIDAD:

De acuerdo al planteamiento del problema podrían adicionarse una pregunta específica con respecto al planteamiento estratégico de la empresa.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

80%

Lima, 11 de Mayo del 2019

Firma, post firma y cargo del validador
 CARLOS ESCUERO CIPRIANI
 70193287

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES.

- 1.1 Apellidos y nombres del experto
- 1.2 Cargo e institución donde labora
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Eficiente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología.					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad.					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades de los involucrados.					90%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de la contabilidad/administración					90%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					90%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					90%
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					90%

II. OPINION DE APLICABILIDAD:

El instrumento es correcto, y va a poder encontrar el objetivo planteado inicialmente

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90%

Lima, 13 de Mayo del 2019

Firma, post firma y cargo del validador

MBA. Manuel A. López Uribe
DOCENTE A TIEMPO COMPLETO
ADMINISTRATIVO UPN
SEDE SAN JUAN DE LURIGANCHO
DNI. 41658633

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES.

- 1.1 Apellidos y nombres del experto *Flores Bazán María Isabel*
 1.2 Cargo e institución donde labora *Universidad Privada del Norte.*
 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Eficiente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades de los involucrados.				✓	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de la contabilidad/administración					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					✓

II. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aprobado para aplicarlo

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90%

[Firma]
45659048

Firma, post firma y cargo del validador

*Docente TC- Encargada de la
Administración.*

Lima, *14* de *mayo* del 2018